

Jean-Louis Lascoux
Jean-Bruno Chantraine

EXEMPLAIRE DE LECTURE

MÉDIATIONS EN MILIEUX HOSTILES

15 expériences de résolution de conflits



Composition : Myriam Labarre

Illustration de couverture et intérieur :
Shutterstock

© 2023, ESF Sciences humaines
Cognitia SAS
37, rue Lafayette
75009 Paris

www.esf-scienceshumaines.fr



ISBN 978-2-7101-4694-0

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2^e et 3^e a, d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale, ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur ou ses ayants droit, ou ayants cause, est illicite » (art. L. 122-4). Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

© 2023 ESF sciences humaines
www.esf-scienceshumaines.fr

EXEMPLAIRE DE LECTURE

« Que ces récits d'expériences permettent à ceux qui exercent un pouvoir de réfléchir au sens éthique de leur autorité, quoi qu'il ne soit pas sûr que ceux à qui ça ferait le plus de bien en fassent la lecture. »

EXEMPLAIRE DE LECTURE

Sommaire



Avant propos	7
Introduction	11
Chapitre 1	
Les citoyens hostiles	17
Violences et menaces de mort.....	21
Coups durs et coulisses d'une mauvaise intégration	35
La légende du tracteur : mystères et conflits.....	53
Une machette contre les non-dits.....	67
Un fusil au bout des doigts.....	75
De l'amitié au conflit : l'entreprise en vente	85
Histoires en vrac.....	97
Volte-face et cabrioles	101
Le casse-tête chinois.....	105

Chapitre 2	
Les professions hostiles	111
Convocation au commissariat : entre épreuve et preuves	115
L'hostilité n'a pas d'uniforme	123
La conciliation, entre tolérance et hostilité.....	129
Justice et médiation : quelle est la vraie alternative ?	145
Un juge face à l'hostilité dans le monde judiciaire.....	181
Chapitre 3	
L'entêtement comme facteur d'hostilité.....	191
Définitions de l'entêtement	193
Pour en finir avec l'hostilité des professions traditionnelles.....	209
Annexes	
Contributions officielles.....	213
Bibliographie	219

Avant propos



Dans les sous-entendus des lignes de notre ouvrage, nous proposons des réflexions qui s'étendent bien au-delà des conflits explicitement abordés. Ces réflexions touchent des thèmes centraux tels que la famille, l'entreprise et les litiges judiciaires, souvent soumis à l'arbitrage des tribunaux.

Nous avons pu démontrer que dans les situations les plus tendues, il reste toujours possible d'instaurer un dialogue constructif. Mais ne vous y trompez pas : ici, le médiateur est un professionnel et il ne lâche rien. Amateurs et médiateurs dopés à la bienveillance et à l'empathie, vous allez faire des découvertes.

La méthode proposée dans ces pages peut s'appliquer à tous les types de différends. La transposition peut même être faite sur des conflits sociaux et des conflits armés. Seule l'imagination peut faire défaut à ceux qui entretiennent une situation conflictuelle comme des gestionnaires de fatalité.

Ce genre de propos peut être difficile à entendre. Lorsqu'on les tient, il y a un consensus pour parler de l'engagement de ceux qui exercent les responsabilités de gouvernance. Ils disent : le pays, la France, l'Europe, les États-Unis, la Russie, et parlent d'une manière générale, avec l'idée d'une personne morale. Ils attribuent ainsi, par confusion, leurs sentiments et émotions à

l'ensemble qu'ils prétendent représenter légitimement. Dès lors qu'une personne morale est engagée dans un conflit, tout individu entend ce discours depuis chez lui, devant sa télévision, et fait le terrible constat de son impuissance à intervenir. Le jeu de la gouvernance consiste à attribuer à chacun une coresponsabilité, laquelle passe par l'idée d'une soi-disant décision collective.

Qui peut donc arrêter une guerre – la guerre au Yémen, la guerre en Ukraine, ainsi que d'autres formes de guerres plus sournoises, comme les guerres économiques ? Par exemple, qu'est-ce qui pourrait arrêter l'adversité qui existe, ou plutôt, que l'on nous montre, par exemple, entre les États-Unis et la Corée du Nord ?

À chaque fois, il y a un ennemi désigné et cet ennemi a une personnalité semblable à un ectoplasme polymorphe, absolument impossible à saisir.

Pourtant, ce sont des personnes engagées dans le conflit, avec des intérêts financiers, pourrait-on observer, des intérêts de pouvoir, pourrait-on croire... Ne serait-ce pas tout simplement des états émotionnels que la rationalité n'arrive pas à contrôler ?

C'est ce que vous allez pouvoir lire dans les pages qui suivent. Sachez transposer ! L'humain reste un humain, même s'il s' imagine plus élevé que n'importe quel humain.

Ne faites pas la différence entre quelqu'un faisant une confusion identitaire en tant que patron d'entreprise, représentant syndical, représentant d'une famille ou d'un club, ou en tant que

représentant d'un pays. La confusion identitaire est de même nature, avec les mêmes mécanismes, partout où elle a lieu.

Au cœur des conflits se trouve une dynamique émotionnelle qui se répète indépendamment des personnes impliquées. Malgré des identités individuelles distinctes, l'engrenage d'interprétations et de propos jugeants, ainsi que l'utilisation de leviers pour contraindre l'autre, restent inchangés. Cette dynamique est souvent obscurcie par des éléments de langage. En somme, une analyse rigoureuse permet de comprendre tous les conflits, au-delà des apparences.

Rendez-vous dans les perfectionnements dont vous devrez avoir besoin si vous intervenez dans des situations du type de celles que nous vous racontons, avec un même personnage, à peine romancé, que nous avons choisi d'appeler Quentin. Vous allez savoir pourquoi.

Bonne découverte !

Jean-Louis Lascoux,
10 août 2023.

EXEMPLAIRE DE LECTURE

Introduction



Pour vous lancer dans cette lecture dont certaines pages vont sans doute vous surprendre, vous pouvez commencer par effacer quelques siècles.

Faisons le chemin ensemble. Remontons le temps pour trouver les racines du contexte culturel de notre époque, et les relations humaines, envisagées d'une manière plutôt que d'une autre...

Au XVI^e siècle, Étienne de La Boétie écrit le *Contr'un*, en sous-titre du *Discours de la servitude volontaire*. L'auteur raconte les petites soumissions qui aliènent jusqu'à celui censé en tirer parti. Et le temps des Lumières arrive. René Descartes rédige le *Discours de la méthode* pour bien conduire sa raison, puis le *Traité des passions*. C'est du lourd, du puissant, de l'essentiel ; c'est du fondamental.

Malgré les différences de culture, malgré les éloignements, malgré toutes les réticences et les formes de dictatures, l'impact est planétaire. Certes, à cette époque, on s'éclaire encore à la bougie, mais les Lumières provoquent la sortie d'un obscurantisme qui a fait dresser des bûchers en place publique. Une nouvelle ère est amorcée. Partout, l'usage de la méthode scientifique provoque des bouleversements. L'humain peut continuer à croire dans des phénomènes magiques dans ses relations à l'existence, mais les sciences et les techniques pénètrent tous les environnements. L'industrialisation, la vie en société, les orientations politiques, la

vie économique, tous les secteurs sont concernés. Pourtant, malgré les balbutiements de la psychologie, les tâtonnements de la sociologie, les effleurements du développement personnel et des neurosciences, il reste un domaine où l'usage de la rationalité est laissé en friches. Celui du fonctionnement même de la pensée.

Les approches traditionnelles ne suffisent pas. Une rupture doit être réalisée pour soutenir un changement de paradigme dans la compréhension du fonctionnement de la pensée. Dans cette perspective, l'évolution passe par la création d'une nouvelle profession.

Imaginez une nouvelle profession, la médiation, et son héros, Quentin.

Nous écrivons le *Quand'un*, celui qui choisit délibérément de s'intéresser à la pensée en tant que telle ; celui qui réfléchit à la pensée, qui réfléchit la pensée. L'idée est dans la suite du *Contr'un*, celui qui agit contre lui-même. Dans cet ouvrage, *Quand'un* est celui qui agit pour lui-même, dans une démarche d'altérité. Appelons-le Quentin. Nous vous proposons de suivre ensemble son aventure de médiateur professionnel.

Quentin est le représentant de cette nouvelle profession du XXI^e siècle, celle des médiateurs professionnels, promoteurs de la qualité relationnelle et de l'entente sociale.

Vous l'avez compris, ce personnage n'est pas vraiment une fiction. Il est porteur d'une méthode pour aider les autres à structurer leur pensée. Il est l'acteur de la recherche constante des postures de liberté de décision. Vous allez le suivre dans

plusieurs contextes de conflit et de médiation. Il va à la rencontre de personnes confrontées à des contraintes réelles ou imaginaires. Il est le tiers dans des relations sociales, familiales, d'entreprise, et dans des conflits en cours de procédures judiciaires. Vous pourrez être surpris de ses prises de parole : il est toujours dans cette posture d'altérité, qui fait la particularité de son engagement dans la profession de médiateur.

Entre entretiens individuels, réunions, conflits, interviews, conduites de projets et conférences, vous allez pouvoir suivre notre médiateur professionnel sur les chemins tortueux des milieux hostiles à la liberté de décision.

Tout commence à Ajaccio. On pourrait croire, sous l'influence des renommées et du personnage d'As-térix, que le terrain hostile est la Corse. Il est vrai que l'idée de cet ouvrage est venue à l'occasion d'une conférence organisée à Ajaccio par Jean-Bruno Chantraine, et où des menaces de mort ont fusé contre Jean-Louis Lascoux, parce qu'il proposait la médiation professionnelle en concurrence d'approches gestionnaires de conflit. Mais les terrains hostiles sont plus nombreux que l'on croit. L'hostilité à l'égard de la médiation vient de tout bord professionnel, soutenu par des entêtements idéologiques, et non pas d'un environnement géographique. Elle est soutenue en premier lieu par des habitudes de fonctionnement devenues autant de raisons de vivre.

Si le conflit est au cœur de son activité professionnelle, la préférence de Quentin sera de vous entraîner vers ce qui est la réalité de sa contribution

sociétale : la promotion du paradigme de l'entente et de l'entente sociale, mis en parallèle de celui du contrat et du contrat social. Contrairement aux praticiens des méthodes traditionnelles, il n'est pas un « gestionnaire de conflit ». Il vise la résolution de celui-ci. La devise qu'il a faite sienne est « un médiateur, une mission, un résultat¹ ». Le résultat de sa pratique est celui d'une entente dont la consolidation nécessite parfois de jouer quelques prolongations, mais sans cette perspective, sans cet idéal, sans cette conception de ses interventions, il ne tirerait pas le fil qui permet l'ambition d'un tissage relationnel vers l'entente, et l'entente sociale.

Dans un monde où les nouvelles technologies ont devancé la capacité d'usage de la raison dans les relations, Quentin fait la démonstration du fort potentiel de la rationalité dans les contextes relationnels.

Tandis que l'époque des Lumières avait fait découvrir à René Descartes l'intérêt de conduire sa pensée, notre époque nous fait découvrir l'intérêt d'aider les autres à structurer leur pensée. Quentin est celui qui déploie l'usage de la méthode pour aider les autres à conduire leur pensée et à clarifier leur réflexion, quelle que soit la situation. Il montre qu'il est possible d'être attentif à la qualité des relations et à la promotion d'un monde d'altérité plutôt qu'à la « gestion de l'adversité ».

1. Devise des fondateurs de la profession de médiateur, la Chambre professionnelle de la médiation et de la négociation (CPMN).

Toutes les situations présentées sont réelles. Toutefois, confidentialité oblige, une grande attention a été portée à anonymiser les personnes. Les lieux ont été changés, les contextes masqués, de sorte que même des personnes très impliquées ne pourraient guère s'identifier pleinement. Néanmoins, les comportements et les propos sont ceux qui ont été exprimés.

EXEMPLAIRE DE LECTURE

Chapitre 1

Les citoyens hostiles



J'ai découvert un mot... Un mot qui va tout changer... Archimède disait, donnez-moi un point d'appui et un levier et je ferai basculer le monde...

*Un mot pour actualiser le système judiciaire, politique, éducatif... Ce mot, je vais m'en servir de socle. Vous le connaissez, je ne l'ai pas inventé, mais vous ne l'utilisez pas. Il reste caché dans le dictionnaire, pourtant tout au début... Je vous le livre pour vous raconter le début de cette histoire d'hostilité, de la vôtre aussi. Elle gravite autour de ce mot : **ALTÉRITÉ** !*

Quentin (15 janvier 2023)

Les affrontements qui donnent lieu à des médiations sont de toute nature, impliquent des personnes de tous milieux, et dans des situations si différentes que toute typologie ne peut que nous égarer. Par exemple, d'un côté, il y a des couples en dislocation qui entraînent des entreprises florissantes dans leur faillite relationnelle. De l'autre côté, des héritiers de pas grand-chose s'écharpent comme s'il en allait de la plus grosse des fortunes.

Depuis longtemps, je constate l'impuissance du système judiciaire à mettre un terme à des différends qui se transmettent de génération en génération, comme une maladie génétique. Certaines de ces catastrophes relationnelles semblent être virales et entraînent une transformation des relations sociales, allant jusqu'à avoir des répercussions politiques. Le voisinage se trouve alors obligé de prendre parti, et toute neutralité peut être considérée comme une trahison.

C'est l'essence même de cet ouvrage. Il transmet l'expérience de plusieurs médiateurs professionnels, et, moi, Quentin, je les incarne tous.

Si vous manquez d'inspiration pour résoudre quelques affrontements, vous trouverez ici une ressource précieuse. Si vous souhaitez mettre un terme à un différend qui empoisonne votre vie, ou si vous connaissez des personnes engagées dans une situation relationnelle difficile, vous avez de quoi réfléchir, les faire réfléchir, et même analyser les mécanismes de la conflictualité à travers un processus opérationnel, capable de venir à bout de l'adversité.

Au fil de ces pages, vous constaterez que l'altérité possède un potentiel prometteur pour l'avenir, autant que pour votre présent.

Une dernière chose avant de vous laisser plonger dans les expériences les plus étonnantes que j'ai pu vivre. Je vais vous partager des situations réelles, vécues. Pourtant, je n'ai pas l'intention de bouleverser le monde institutionnel. Je suis conscient que nos institutions sont profondément marquées par leur histoire et qu'elles résistent au changement.

Le système judiciaire et le principe de gouvernance sont là pour perdurer. Il est vrai que bon nombre d'acteurs savent que cela ne fonctionne pas bien, mais les référentiels sont solidement ancrés, entretenus avec force et imprégnés culturellement, individuellement, viscéralement, et même familialement. Je suis conscient que les croyances, les convictions et toutes les formes de certitudes imprègnent les représentations de ce qui est considéré comme bon et juste pour chacun et pour tous. Ainsi, ne me prêtez pas l'intention de changer le monde. Mon objectif est simplement de mettre en évidence de nouvelles perspectives.

Voyez-vous, le système judiciaire repose sur des idées anciennes. Une personne qui ne respecte pas le droit, qui enfreint la loi, est considérée comme responsable, voire coupable. Si le juge se montre compréhensif, il peut accorder des circonstances atténuantes et trouver une issue favorable dans le pardon. En cas d'infraction, il est nécessaire de prononcer des sanctions, dans l'espoir – vain – que la personne en tirera une leçon. C'est là l'idée de justice : une forme de vengeance appliquée au nom de tous. Elle se nourrit de la morale, des notions de bien et de mal, de la rigidité de ce qui est légal ou illégal, et de l'incertitude de ce qui est normal ou anormal. Ce paradigme est bien éloigné du mien. Je suis issu du monde professionnel où, lorsqu'une erreur est commise, la première réaction est de considérer que ceux qui manquent de compétences ont la possibilité d'apprendre. C'est ce que je souhaite partager. Il est toujours possible d'apprendre. Ainsi, je ne cherche pas à bousculer les vieilles institutions, je les aborde en tant qu'invité. Et la plu-

part des missions que je réalise se situent dans la vie professionnelle et les relations d'affaires. Mais je vous livre ici ce qui fait partie de l'adrénaline de la profession de médiateur. Alors, vous pouvez explorer pleinement les perspectives que ces lignes évocatrices offrent.

EXEMPLAIRE DE LECTURE